

Мениджър и лидер: Развитие на ефективни лидерски умения

Съдържание:

1. Какво е лидерство?
 2. Качества на лидера
 3. Стил на лидерство
 4. Теории за лидерството според обстоятелствата
-

Основни цели:

След като прочетете този модул:

- ще имате представа от трите основни теории за лидерство (лидерство според вродените качества, според лидерския стил и общите обстоятелства) и ще сте наясно с основните им предимства и недостатъци;
- ще можете да откривате последствията от прилагането на тези теории във вашата управленска практика - във взаимоотношенията ви с подчинените, колегите и началниците;
- ще сте оценили предимствата на теорията за действие според обстоятелствата и ще сте наясно защо тя води до по-добър стил на управление.

1. Какво е лидерство?

В този модул ще ви представим три основни теории, свързани с понятието лидерство. Много често, в човешкото ежедневие термините “лидерски стил” и “управленски стил” се считат за едно и също или се използват като взаимозаменяеми термини. В настоящия текст ще използваме думата “лидерство”, когато разглеждаме онези аспекти на управлението, които са свързани основно с ръководене и управление на екип и/или индивиди.

Две от теориите, които ще разгледаме в този модул, се отнасят предимно до личните качества на успешните лидери. Ще се спрем също и на важните моменти, свързани с взаимоотношенията на лидерите и техните екипи (теории за стила на лидерство). В последния под-раздел ще разгледаме теорията за лидерство според обстоятелствата. Основната идея, описана в тази теория е, че не съществува лидерски стил, който да е подходящ и валиден във всички ситуации. Един от акцентите на теорията е, че ако лидерът търси максимален ефект той трябва да се опитва да съчетава лични качества със спецификите на екип си, конкретната задача, която предстои и цялостният контекст на ситуацията.

УПРАЖНЕНИЕ 1

Време: 10 мин.

Отбележете по-долу какво според вас означава терминът “лидерство”.
Лидерството е:

Може би имате ясна представа какво означава “лидерство”, но дали непременно това е представата и на вашия началник отдел или колегите? Много е вероятно вашите идеи да се различават, тъй като лидерството може да се определи по много различни начини.

Примери за често срещани изрази, свързани с понятието “лидер”:

“Марин е роден лидер. Има изключително чувство за хумор и успява да ентузиазира всички от екипа на проекта.”
(Вродени качества)

или

“Силвия е много по-добър лидер от Димитър. Тя винаги те изслушва, преди да си състави мнение, докато Димитър все няма време. Той сам решава какво трябва да се направи и ти нарежда да го свършиш.” (Стил на лидерство)

или

“Георги и Мария са добри лидери, но Георги е по-добър в планирането на работата, докато силата на Мария е в координирането на различните проекти.” (Функции на лидерство)

Погледнете отново Упражнение 1 и вижте дали вашата дефиниция за лидерство е повече свързана с личните качества, стила на управление или функциите. Вероятно сте използвали едновременно и трите, което не е изненадващо, защото лидерството е сбор от всички тези фактори.

Повечето от изследванията на лидерството се съсредоточават върху определен негов аспект и затова до момента не съществува общоприето определение или дефиниция.

2. Качества на лидера

Теориите, които изследват качествата на лидерите, се наричат общо теории на “характерните черти”. Едни от първите изследвания в тази насока са правени върху вродените човешки качества (характерни черти), които се смята, че притежават лидерите. Оттук се появява и основното мото в по-ранните теории за лидерите, което е, че те се раждат, а не изграждат. Тези теории не са много приятни, защото според тях ако нямате необходимите качества, най-добре ще е да се откажете. За щастие до момента никой не е успял да състави точния набор от качества, които трябва да притежава един лидер. Вместо това според тези теории ефективните лидери притежават *комбинация* от качества, част от които са:

- **Интелигентност.** В идеалния случай лидерът е малко по-интелигентен от колегите си. Особено високо (или особено ниско) ниво на интелигентност, обаче, може да има обратен ефект.
- **Инициативност.** Добрият лидер трябва да бъде инициативен; да умее да усеща нуждата от действие и да го предприема.
- **Самоувереност.** Добрият лидер е самоуверен и има самочувствие, за това че взима правилни решения.
- **Умение да се издига над нещата и да наблюдава ситуацията “от птичи поглед”.** Добрият лидер трябва да може да вижда определена ситуация както в по-широка организационна рамка, така и в конкретните ѝ детайли.

Както стана ясно от споменатите качества лидерите са енергични хора, пълни с ентузиазъм, общителност, честност, смелост, въображение, решителност, убеденост, енергия и вяра. Вашата дефиниция от Упражнение 1 съдържа ли някои от тези характеристики?

На един по късен етап от историята изследователите се отказват от теорията за общите вродени качества на лидерите и се концентрират върху други фактори. Джон Хънт от Лондонското бизнес училище стига до извода, че изредените по-долу качества, имат също голямо значение за формирането на добри висши мениджъри:

- способност да се работи с много различни хора;
- рано поета пълна отговорност за изпълнението на важни задачи;
- възискателност към изпълнението на целите;
- ръководене на група от самото начало на кариерата;
- богат опит в изпълнението на няколко бизнес-функции още преди средата на кариерата.

(Хънт, цитиран от Адеър, 1983)

Теорията на Джон Хънт е по-разкрепостена, но не по-убедителна от тази за вродените качества. Тя е важна поради това, че повечето организации негласно възприемат лидерите от подобна гледна точка. Не трябва да забравяме, обаче, че тези качества са специфични както за всяка отделна личност, така и за всяка отделна ситуация - вида организация, взаимоотношенията лидер/екип, спецификата на задачите, организационната рамка. Изследванията в тази област продължават, макар че тенденцията днес е да се говори за развиване чрез обучение и опит на определени компетенции, необходими за ефективното управление, включително и компетенциите за лидерство.

УПРАЖНЕНИЕ 2

Време: 10 мин.

Вероятно и във вашата организация лидерите се описват от гледна точка на качества, които притежават. Ако трябва да изброите качества, които най-добре характеризират ефективният лидер в организацията ви, кои ще бъдат те? Като използвате фразата “Лидерът трябва да бъде ...”, запишете тези качества по-долу:

Бяхте ли честни със себе си? Ще се съгласят ли колегите ви с вашата оценка? Не е толкова лесно да сте точни и обективни, нали?

Вие отговаряте ли на модела за ефективен лидер във вашата организация?

Да Не

Отбележете едно от качества, които има този лидер, а вие нямате:

Сега дайте пример какво можете да направите, за да развиете това качество.

Например: “Ще бъда по-решителен при изготвянето на графика за отпуските.”

Повечето от вас навярно биха се съгласили с твърдението, че:

“Качествата, характеристиките и уменията, изисквани от лидера, до голяма степен се определят от потребностите на ситуацията, в която той функционира като лидер.”

(Джиб, цитиран от Адеър, 1983)

3. Стил на лидерство

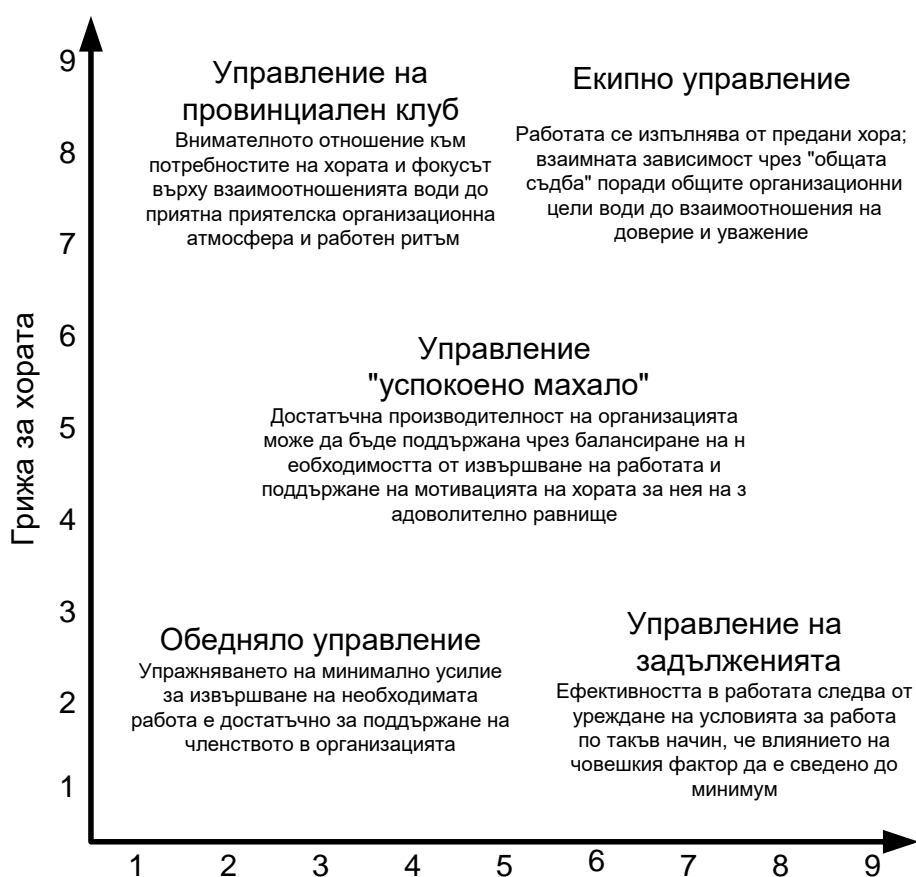
Теориите, свързани със стила на лидерство, описват типичното поведение, което лидерите притежават. Според тези теории определени стилове на поведение са по-ефективни от други.

Стильът на лидерство става предмет на обсъждане през 1983 год, когато Уайт и Липит публикуват изследването си свързано с различни стилове на лидерство. Те разграничават 3 основни стила:

- **авторитарен**, при който лидерът решава какво и как ще се прави;
- **демократичен**, при който решенията се вземат след обсъждане;
- **либерален** (фр.ез. laissez-faire), при който членовете на групата работят самостоятелно и лидерът се намесва възможно най-малко.

Това изследване показва, че различните стилове са подходящи в различни ситуации. Обикновено един екип е най-продуктивен, когато е ръководен от авторитарен лидер. При този стил на екипна работа лидерът *трябва* винаги да присъства, защото в противен случай, работата спира. Демократичният стил е най-популярен и при него има най-голямо съответствие между качество и производителност. Въпреки, че либералният стил е оценяван като най-лош от всяка гледна точка, той дава резултати там, където членовете на екипа са наясно с целите и задачите, които трябва да се изпълняват.

По-късно Блейк и Маутън изследват допускането, че мениджърите могат да променят стила си и че лидерските умения могат да бъдат придобити чрез обучение. Това допускане помага за оборването на по-ранните теории за вродени лидерски качества.



Фигура 1: Управленската решетка (Блейк и МакКенз, 1991)

Една от идеите в теориите за стила на лидерството е, че вероятно съществува един “най-добър” стил. Подобно схващане е твърде опростено, както разбираме от следващия пример.

Пример: Съществува ли най-добър лидерски стил?

Един лидерски стил не е подходящ за всички случаи

Новият директор на рекламна агенция решава да промени автократичния стил, възприет от предшественика му. Той смята, че екипът би трябвало да се включи при вземането на всички решения, които го засягат. Това би могъл да е и пътят за усъвършенстване на разбирането им за мениджмънта и по този начин може да се подобри качеството на взетите решения. Той смята, че участието на всички в този процес трябва да стане новия начин на живот и работа.

Първото решение, което трябва да се вземе, е свързано с обучение на персонала. Неговата предшественичка е “изпрацала” хора на курсове по собствена преценка. Новият директор вижда в това чудесна възможност да бъде различен. Той разпространява списък на възможните курсове и иска всеки да заяви желанието си. Две седмици по-късно той получава два пъти повече искания, отколкото позволява бюджетът му. Нещо повече, хората, за които преценява, че имат нужда от обучение, не са кандидатствали. Той събира екипа и го запознава с проблема. Те не предлагат начин за решаването му, оставяйки го на него. Естествено е неговите решения да не зачетат много от желанията и да определят за обучение хора, които не са изразили поискалите първоначално.

Директорът е обвинен, че е автократ и безчувствен. Безспорно участието не е стил, подходящ за всички случаи, - размишлява той мрачно. Следващия път ще го използва по-разумно.

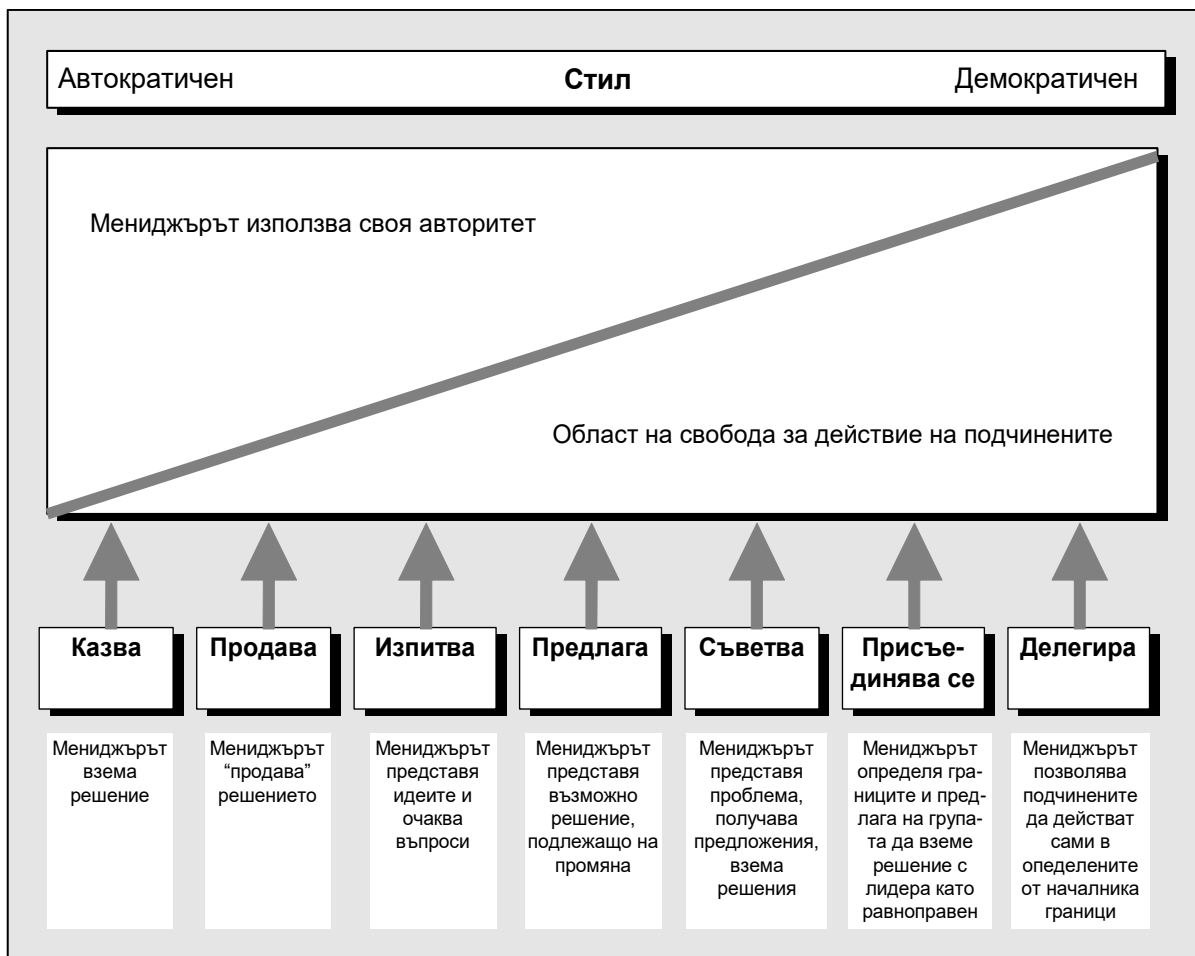
Съществуват противоположни мнения за това дали има “един най-добър начин” за лидерство. Лидерските стилове имат различна ефективност и зависят от контекста, в който се прилагат. Както разбрахте, най-главният фактор във всеки контекст са хората. Техните ценности и интереси са определящи за значението, което се придава на различните стилове. Това са част от съображенията, които насочиха много изследователи към теорията за лидерство според обстоятелствата.

4. Теории за лидерството според обстоятелствата

Теорията за лидерство според обстоятелствата е базирана върху основната идея на теориите за стила. Различното се състои в това, че според тази теория не съществува един универсален, “най-добър” стил на управление, а “ситуативен” стил, който гъвкаво да се сменя в зависимост от контекста.

Сред ранните и влиятелни защитници на този подход са Таненбаум и Шмид (1958). Те предлагат последователност от лидерски стилове, в зависимост от начина, по който лидерите използват своите правомощия и дават свобода на действие на подчинените си (вж. Фигура 1). Таненбаум и Шмид твърдят, че подходящият стил зависи основно от четири променливи:

- **лидер** - неговата индивидуалност и предпочитан стил
- **ръководените** - потребностите, отношенията и уменията на подчинените или колегите
- **задачата** - изискванията и целите на извършваната работа
- **контекста** - организацията и нейните ценности и предубеждения.



ФИГУРА 2: Скала на управленските стилове - от автократичен до демократичен (адаптирана по Таненбаум и Шмид, 1958)

Фигура 1 представя графично идеите на Таненбаум и Шмид. Стрелките по хоризонталната ос показват различните начини, по които може да действа лидерът.

Сравнете двете различни ситуации от Таблица 2.

1) Ситуация А се развива в главния офис на средно голяма банка. Има 20 секретарки, които работят в различни отдели. Техен мениджър е старшата секретарка. Трябва да се напечата възможно най-бързо доклад. За нещастие секретарката, която е трябвало да го започне, тази сутрин е болна и не е на работа. Задачата на старшата секретарка е да осигури напечатването на доклада възможно най-бързо и ефективно.

2) Ситуация Б се развива в отдел "връзки с членовете" на национален клуб за каталожна продажба на книги. Създаден е екип от членове на различните отдели, за да планира рекламна кампания за набиране на нови

членове. Той се ръководи от мениджъра на отдела, но включва и персонал от маркетинга, финансите и външен консултант. Кампанията ще започне с голямо представяне в медиите след шест месеца.

Таблица 2 - Два проблема на лидерството

УПРАЖНЕНИЕ 3

Време: 10 мин.

Използвайки скалата на Таненбаум и Шмид за стиловете на управление на Фигура 1, как мислите, че ще действат мениджърите в ситуациите А и Б от Таблица 2?

	Ситуация А	Ситуация Б
Казва	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Продава	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Изпитва	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Предлага	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Съветва	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Присъединява се	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Делегира	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

В ситуация А старшата секретарка няма време да включи всички хора от екипа си в процеса на вземане на решение. Напечатването на доклада може да се разглежда като ясно дефинирана задача, която трябва да бъде свършена по точно определени стандарти за кратко време. Независимо че старшата секретарка може да желае да се “консултира” с другите секретарки, за да разбере коя има свободен капацитет, тя вероятно ще използва своята власт на мениджър и “ще нареди” на една от тях да напечата доклада.

В ситуация Б всяка личност от екипа има различни умения и опит за изпълнение на задачата и тъй като има достатъчно време за изпълнение на плана, би било неблагоприятно ръководителят на отдела да “нареди” на хората как трябва да изглежда той. Ето защо е вероятно той да се предпочете такива действия като “консултиране”, “участие”, “делегирание” (дясната страна на скалата).

Ако допуснем, че сте назначени за лидер на екип, според теорията за лидерство според обстоятелствата за да се справите с длъжността си трябва основно да умеете да боравите с четири вида променливи - **вие като лидер, вашата група, задачата и по-широкия контекст.**

Доколко сте гъвкави? Можете ли да промените подхода си и да реагирате съобразно тези променливи включени в ситуация?

Трудно е да се оцени кога точно четирите елемента могат да бъдат съчетани в един и същи стил и да бъдат съгласувани добре. За да добием по-голяма яснота, нека разгледаме малко по-подробно всеки един от тях по отделно.

4.1. Лидерът

Повечето хора са принципно гъвкави по натура, но вероятно ще им бъде

трудно да прилагат с увереност цялата палитра от различни стилове. Дали можем да направим това с лекота зависи също от няколко фактора:

- Нашите ценности и убеждения.
- Нашето доверие към колегите и подчинените.
- Нашата толерантност към несигурността.
- Нашият личен принос.
- Стресът.

УПРАЖНЕНИЕ 5

Време: 10 мин.

Помислете за конкретен човек или екип, спрямо който понастоящем имате някакви управленски отговорности, и след това приложете към себе си всеки от петте фактора, които разгледахме току-що. Отбележете за всеки от тях дали сте предразположен към автократичен или демократичен лидерски стил, като поставите знака "X" на съответното място по скалата.

Фактор	Автократичен		Демократичен		
Ценности и убеждения	_____ 1 _____	_____ 2 _____	_____ 3 _____	_____ 4 _____	_____ 5 _____
Доверие към колегите	_____ 1 _____	_____ 2 _____	_____ 3 _____	_____ 4 _____	_____ 5 _____
Толерантност към несигурността	_____ 1 _____	_____ 2 _____	_____ 3 _____	_____ 4 _____	_____ 5 _____
Личен принос	_____ 1 _____	_____ 2 _____	_____ 3 _____	_____ 4 _____	_____ 5 _____
Стрес	_____ 1 _____	_____ 2 _____	_____ 3 _____	_____ 4 _____	_____ 5 _____

Какъв стил на лидерство бихте предпочели спрямо този човек или група?

По-автократичен Да/Не По-демократичен Да/Не

Дали сте достатъчно гъвкави, за да промените своя стил в съответствие с обстоятелствата?

Доколко гъвкаво ще реагирате на идеята да промените предпочитанията от вас лидерски стил, зависи от вашата индивидуалност. Ако можете да бъдете гъвкави, това ще повиши вашата ефективност, защото ще сте в състояние да се адаптирате към изискванията на ситуацията. Важно е да се опитате да сте честни към себе си и да определите собствените си силни и слаби страни. Ако стилът ви не е много гъвкав, не всичко е загубено - може да се опитате да въздействате или да избирате ситуации, които подхождат на вашия стил.

4.2. Хората, които ръководите

Хората, с които работите, имат свои собствени явни или скрити предпочитания към автократичен или демократичен стил на лидерство. Тези предпочитания се влияят от най-малко четири фактора:

- **Техните очаквания.** Очакванията на хората се формират въз основа на собствените ценности, убеждения и натрупан опит.
- **Техният интерес към проблема или ситуацията.** В една рутинна и скучна ситуация хората не са склонни да вложат много време или енергия. В подобен случай най-добре би действал автократичния подход.
- **Тяхната толерантност към несигурността.** При ниска толерантност към несигурността е по-вероятно екипа да предпочете изявеният лидер.
- **Техният опит и познание.** Новосформирани групи или неопитни хора вероятно ще предпочетат по-автократичен лидерски стил, докато придобият увереност и вещина.

УПРАЖНЕНИЕ 6

Време: 10 мин.

В Упражнение 5 идентифицирайте предпочитания от вас лидерски стил, свързан с определен човек или група. Помислете за проблем или ситуация, с която вие и този човек (група) сте се сблъскали неотдавна, и определете мястото на човека (групата) за всеки от четирите фактора на скалата по-долу.

Фактор	Автократичен			Демократичен	
Очаквания	_____ 1 _____	_____ 2 _____	_____ 3 _____	_____ 4 _____	_____ 5 _____
Интерес	_____ 1 _____	_____ 2 _____	_____ 3 _____	_____ 4 _____	_____ 5 _____
Толерантност	_____ 1 _____	_____ 2 _____	_____ 3 _____	_____ 4 _____	_____ 5 _____
Опит и познания	_____ 1 _____	_____ 2 _____	_____ 3 _____	_____ 4 _____	_____ 5 _____

Доколко предпочитаният стил на отделния човек или групата съвпадат с вашия предпочитан лидерски стил?

Съвпадат _____ Да/Не _____ Съвпадат до _____ Да/Не _____ Не съвпадат _____ Да/Не _____
напълно _____ известна степен _____

Ако има несъвпадение, доведе ли това до някакви проблеми или трудности?

За да се избягват проблемите, трябва да има някаква степен на съответствие между очакванията на лидера и тези на хората или групите, които той или тя ръководи. Това е полезно от гледната точка на един бъдещ неписан психологически договор между лидера и ръководените. Разбира се, тъй като настъпват промени, може да се наложи контрактът да се преразгледа и договори наново.

4.3 Задачата

Обикновено лидерът има определена свобода относно дефинирането и разпределянето на отговорностите при изпълнението на дадена задачата. Как задачата може да повлияе на определен лидерски стил? Има 3 важни фактора в тази връзка:

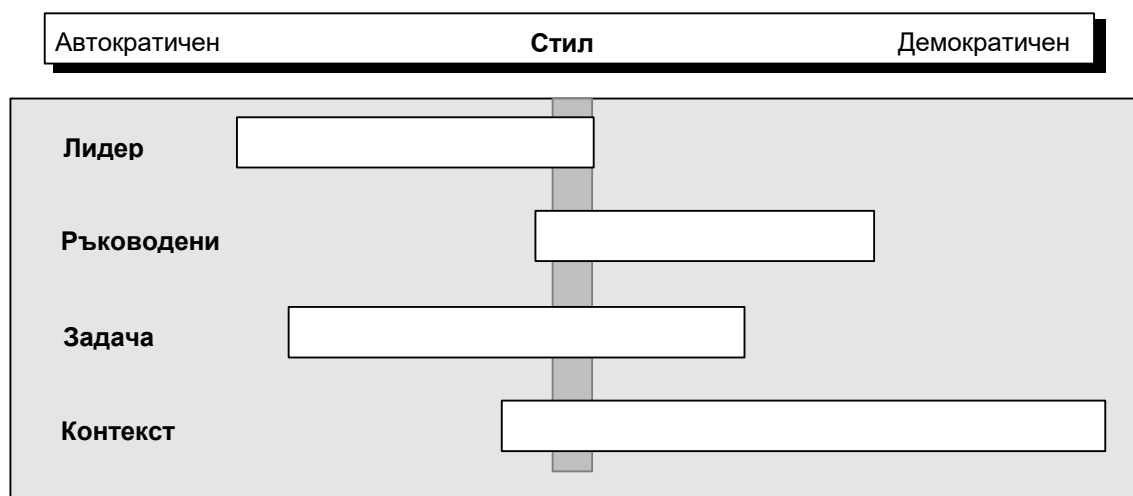
- **Естеството на задачата.**
- **Срокът за изпълнение.**
- **Възможност за намаляване на грешки.**

4.4 Контекст

В една организация лидерът, екипът и задачата се ограничават и повлияват от специфичния контекст на съответната организация. Ако работите в голяма организация, вероятно няма да е възможно да промените някои от нейните по-обща ограничения; или в най-добрия случай това ще е труден и бавен процес.

4.5. Съгласуване на променливите

Един опит за анализ на различните лидерски ситуации е т. нар. схема на “най-добро съгласуване”, която е показана на Фигура 2. Всеки от елементите може да “си пасне” с неголям брой стилове. Подобна схема, обаче, никога не е съвсем точна, защото се базира на вашето субективно мнение и преценка.



Фигура 3: Схема за най-добро съгласуване на променливите

В хипотетичната ситуация от Фигура 2 автократичният лидерски стил не би бил подходящ. Такъв екип, от една страна, не би искал да му се нарежда, но от друга - не би искал да носят пълна отговорност за собствените си решения. Задачата може или да се структурира напълно или да се формулира като проблем и на базата на това лидерът да бъде предразположен по-скоро към автократичен отколкото към демократичен стил..

УПРАЖНЕНИЕ 7

Време: 10 мин.

Разгледайте отново Таблица 2, където в главния офис на средно голяма банка (ситуация А) и в отдела за връзки с членовете на фирмата за каталожна продажба на книги (ситуация Б) възникнаха проблеми за лидерите. Като използвате празните схеми на Фигура 3, определете “най-доброто съгласуване” за всяка организация. Те ще са приблизителни, тъй като имате много малко информация за някои аспекти на ситуацията.

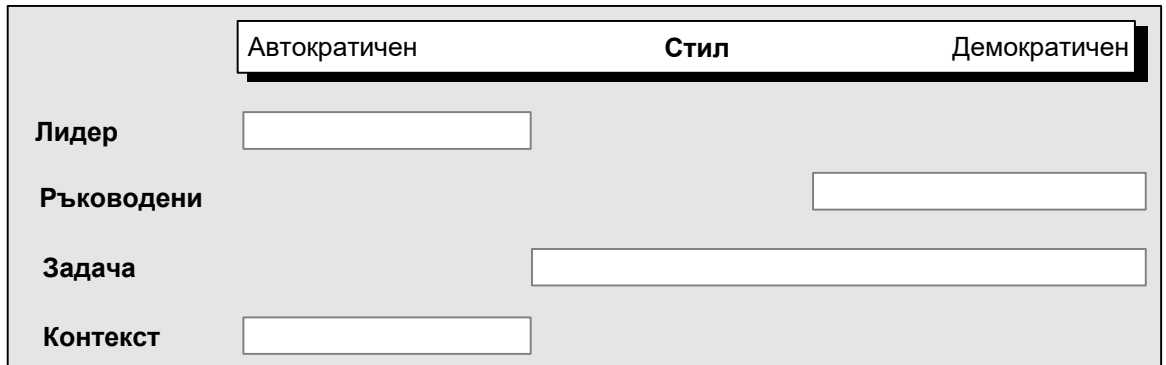
Ситуация А		Стил	
		Автократичен	Демократичен
Лидер			
Ръководени			
Задача			
Контекст			

Ситуация Б		Стил	
		Автократичен	Демократичен
Лидер			
Ръководени			
Задача			
Контекст			

ФИГУРА 4: Схема за припокриване на фактори

Да допуснем, че се намирате в ситуация в много формализирана организация, където лидерът е с автократичен стил, а групата се състои от много

умни, компетентни и независимо мислещи хора, желаещи да участват в ръководството. Схемата ще изглежда като тази на Фигура 4 - няма съгласуване. Нещо трябва да се промени.



ФИГУРА 5: Няма съгласуване

УПРАЖНЕНИЕ 8

Време: 10 мин.

Да допуснем, че вие сте лидерът, описан по-горе. Кой аспект от ситуацията ще се опитате да промените? Отбележете един и след това опишете причините.

Лидерът (вие самият)

Ръководените

Задачата

Контекстът

Опитайте се да си припомните един - два примера от Вашата работа, когато трябва да разчитате на:

Ако промените задачата, като я дефинирате по-добре и давайки конкретни инструкции на всеки човек частично я решите, вие вероятно ще демотивирате членовете на групата. Те ще работят по-малко ентузиазирани и могат евентуално да потърсят по-удовлетворяваща работа другаде. Съществува и рискът да получите грешен отговор, защото не може винаги да сте прав.

За да се опитате да промените членовете на групата, ще трябва да извършите много работа. Ще се наложи да им обясните, че тази задача трябва да се структурира повече, отколкото те биха желали. Ще успеете, само ако сте спечелили уважението им.

Ако се опитате да смените контекста, тоест предишните правила в организацията, това ще наложи дългосрочна програма. Можете, обаче, да осигурите позволенията на организацията да правите промени в групата или да вършите нещата малко по-различно.

Накрая, вие сте сам със себе си. Можете ли да бъдете по-демократични и да позволявате на групата повече свобода? Това ще зависи от вашата гъвкавост. Запомнете, може да се окаже не толкова лесно да промените стила си!

4.6. Ограничения

Подходът, основан на обстоятелствата, е несъмнено е стъпка напред в сравнение с подходите, които се фокусират само върху стиловете и личните качества на лидерите, но има и известни ограничения. Някои от тях са свързани с неговата сложност и трудно приложение на практика, например отчитането на множество елементи и фактори, свързани с контекста.

Освен това в този подход не се прави строго разграничение между лидери и екипи, или казано с други думи - между лидерите и техния контекст.

ОСНОВНИ МОМЕНТИ

- Няма една единствена дефиниция за лидерство, както няма и единствен идеален стил на лидерство.
- Най-често срещаните качества у повечето успешни лидери са: интелигентност; инициативност; самоувереност; способност да се издигнат над нещата (да видят ситуацията от “птичи поглед”).
- Джон Хънт идентифицира няколко фактора, които според висши мениджъри, разкриват лидерски потенциал, но няма изследване, което да е открило качества общи за *всички* успешни лидери.
- Теории, свързани със стила на лидерство - Уайт и Липит идентифицират следните стилове: автократичен, ангажиращ или демократичен и либерален (*laissez-faire*);
- Основната идея на лидерските теории за действие според обстоятелствата, е че подходящият управленски стил зависи от контекста.
- Теориите за лидерството според обстоятелствата акцентират върху съгласуваността на четири основни променливи, първоначално определени от Таненбаум и Шмид. Тези променливи могат да се нанесат върху един континуум, вариращ между автократичния и демократичния стил.

Развитие на ефективни лидерски умения в екип

Съдържание:

1. Функционален подход
2. Информирание
3. Мотивиране
4. Даване на пример
5. Участие

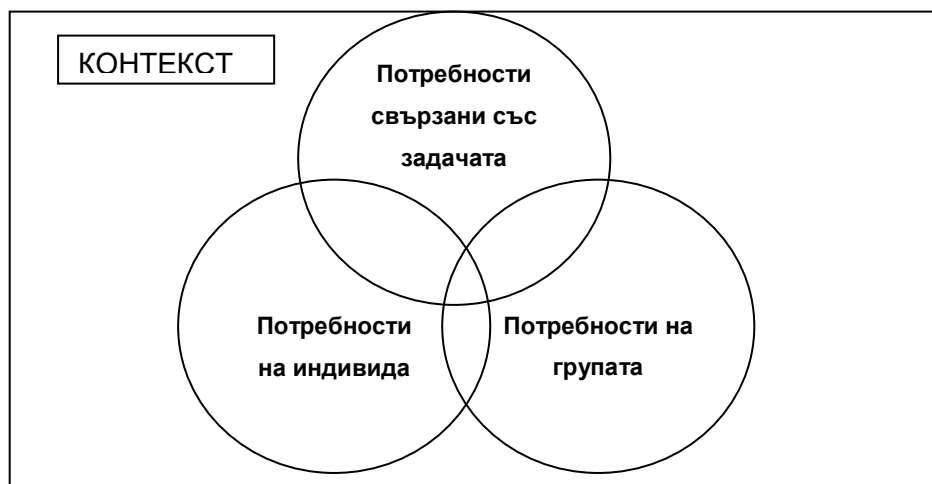
Основни цели:

След преминаването на този модул вие ще можете:

- да дефинирате вашата лидерска роля по отношение на индивида, групата и задачата;
- да идентифицирате вашите силни и слаби страни при ръководене на екип и поддържане духа на групата;
- да виждате себе си като пример за подражание;
- да имате представа от различните начини за включване на членовете на екипа в груповия процес;

2. Функционален подход

Функционалният модел за лидерство на Адеър е базиран на три условни кръга потребности: потребностите на индивида, потребностите на организацията и на потребности, свързани с изпълнението на задачата. На Фигура 1 е показано как тези три полета взаимодействат помежду си в рамките на една организация.



ФИГУРА 1 - Функционален модел на лидерството (адаптиран по Адеър, 1983)

Общото пресичане на тези три полета изобразява онези ситуации, при които различните видове потребности влизат в конфликт помежду си. Вероятно се сещате за много ситуации от вашия личен опит, когато е имало напрежение между потребностите на групата, от една страна, на индивидите (включително лидера), от друга и изпълнението на задачата. Един такъв пример е когато отделният индивид трябва да подтисне потребността си от автономност в името на екипната потребност за създаване на общ продукт или на специфичните изисквания, свързани с дадена задача.

Функционалният модел за лидерство на Адеър има за идеална цел постигането на синергия. Това е свързано с една много основна задача на лидера, а именно да се стреми да обедини потребностите на индивида, групата и задачата в едно продуктивно цяло. Ако една от трите променливи (за задачата, групата или индивида) не е в равновесие с останалите се приема, че лидерът не се справя по-най добрия начин със задачата си.

Нека се върнем към примера, в който член на екипа чувства, че автономността му е застрашена. Опитайте се да си представите, че той/тя е от вашия екип и отговорете на въпроса от Упражнение 1.

УПРАЖНЕНИЕ 1

Време: 10 мин.

Как вие като лидер бихте се справили с описаната по-горе ситуация ?

Като лидер би трябвало да разберете, че от този проблем успехът на екипа може да пострада, ако не се предприеме нещо. Пред вас са следните възможности :

- *Задачата - дали обезателно изисква тясно сътрудничество и работа в екип или на този индивид може да се даде по-конкретна роля?*
- *Групата - колко силно се нуждае тя от този конкретен човек ? Ще пострада ли, ако той престане да бъде член на екипа?*
- *Индивидът - ще се съгласи ли да работи без автономност и дали ще е ефективен?*

Както виждате всяка от тези възможности зависи от други фактори. Но да сме споменавали някога, че е лесно да бъдеш лидер?

1.1. Определяне на задачата

Според Адеър: “Ваша основна отговорност като лидер е да осигурите изпълнението на общата задача от екипа”. Това не означава, че задачата трябва да бъде изпълнена за сметка на потребностите на индивида или потребностите на екипа. Това значи, че изпълнението ѝ се разглежда като усилие на целия екип, като средство за развитие на екипен дух и посрещане на потребностите на конкретния индивид. Като лидер вие трябва да дефинирате задачата от гледна точка на целите, които сте си поставили предварително, и после да я превърнете в обща задача, достъпна за всеки член от екипа. Добре е да дадете възможност на екип си да коментира и евентуално променя предстоящата задача.

Пост
цели са
пряко свър
изпълнен
за
Те тр
бъдат ко
и пос

1.2. Планиране

Правилното планирането е свързано основно с четири фактора:

- Времеви ограничения - разполагате ли с време да се консултирате с останалите членове на екипа?
- Ресурси - с кого *трябва* да се консултирате?
- Вашето място в екипа - дали сте нов лидер, дали са ви избрали или сте се наложили като лидер в хода на работата? Какви са вашите правомощия като лидер?
- Какъв опит и какви познания притежава екипът ви?

УПРАЖНЕНИЕ 2

Време: 10 мин.

Помислете за задача, в която вие сте участвал във фазата на планиране - как протече този процес? Подчертайте от долните три възможности най- близкия начин, по които протече.

1. Лидерът на екипа извърши самостоятелно цялостното планиране.
2. Лидерът на екипа се консултира с някои членове от екипа, преди да изработи окончателния план.
3. Лидерът се консултира с целия екип и планът беше резултат на общо усилие.

За какво планиране става дума?

А вие кой метод на планиране бихте предпочели като лидер на екипа?

2. Информирание (Брифинг)

След като сте определили задачата и сте планирали (сам и/или съветвайки се други членове на групата) как ще бъде изпълнена тя, трябва да

информирате целия екип за предстоящата работа. Най-ефективният начин това да стане е на обща среща, в която могат да участват и външни лица, свързани с изпълнението на задачата.

Информирането на екипа е важно, защото на него задачата се обсъжда по-детайлно. Всеки член на групата разбира какво се очаква от него и му се дава възможност да задава въпроси и да изисква разясняване. Таблица 1 показва какви умения за предаване на информация е необходимо да притежава лидерът. Можете да я използвате като справка когато информирате екипа си за предстояща задача.

Умение	Определение	Как да развием това умение
Подготвяне	Умението да мислим напред и да планираме комуникацията	Постарайте се вашето представяне, когато информирате екипа си, да има ясно очертани начало, същност и край. Подгответе ясни визуални средства, без да прекалявате с тях. Подредете стаята и изпробвайте техниката предварително.
Изясняване	Умението да изясняваме нещата и да ги правим лесно разбираеми	Определете първо за себе си трудните моменти. Избягвайте да обяснявате нещата твърде сложно и увъртяно - използвайте език и стил, познати на екипа. Насърчавайте изясняването на въпросите.
Опростяване	Умението сложните проблеми да се представят в проста форма	Използвайте сравнения, за да направите непознатото познато. Избягвайте непознат жаргон и сложна терминология. Отначало дайте една най-обща идея. Обобщавайте често.
Оживяване на темата	Умението да дадете живот на проблема	Използвайте жив език и изразни средства, дори трикове. Бъдете ентузиазирани и се опитайте да ентузиазирате и останалите членове на екипа. По възможност проявявайте чувство за хумор.
Поведение пред публика	Способността да контролирате нервите си и да се държим естествено пред аудиторията	Бъдете уверени. За целта е необходимо да сте добре подготвени. Репетирайте това, което ще кажете.

ТАБЛИЦА 1 Умения да информираме другите

3. Мотивиране

Екипната мотивация и постигането на удовлетвореност от работата са друга част от отговорностите на лидера.

За да мотивирате екипа си, вие трябва:

- да разберете какви награди се ценят от екипа;
- да накарате екипа да очаква тези награди в резултат на добро изпълнение на работата;
- да давате тези награди, само когато са заслужени;

Мотивацията на хората е пряко свързана с начина на организиране на работата и удовлетвореността от труда. Понякога един или двама

неудовлетворени работника могат да повлияят отрицателно върху духа на целия екип.

УПРАЖНЕНИЕ 3

Време: 10 мин.

Ако трябва да поддържате или да подобрите мотивацията на членовете на вашия екип, необходимо е да знаете какво очакват хората да получат за своята работа. Тук са изброени възможни награди - явни и скрити - които може да използва една организация. Помислете за някой от вашия екип, който не изпълнява добре задълженията си и подчертайте трите най-важни награди, които смятате, че този човек очаква за своята работа.

По-добра заплата

Възможности за повишение

Достатъчно свободно време

Детски осигуровки

Служебна кола

Частна здравна застраховка

Плаващо работно време

Покриване на разходите за храна

Възможности за обучение и развитие

Удовлетвореност от изпълнение на квалифицирана работа

Развитие на допълнителни умения

Лесна, рутинна и невзискателна работа

Привилегията да работиш в известна фирма

Високо положение

Висока оценка от ваша страна

Приятна работна среда

Конкретно дефинирани указания за работа

Свобода при вземането на решения как да извърши работата си

Усещането, че е необходим

Пенсионно осигуряване от фирмата

Социални контакти по време на работа

Уважение от другите

Други награди (опишете по-долу)

◆ По отношение на връзката между мотивация и външно награждаване трябва да си зададете и един друг въпрос: Сигурни ли сте, че добре работещите членове на екипа ви винаги получават заслуженото възнаграждение?

4. Даване на пример

Ако вие сте лидер или заемате пост, който ви дава големи правомощия, на вас със сигурност ще се гледа като на модел за поведение. Независимо дали го осъзнавате или не, вие до голяма степен управлявате чрез своя пример.

Както подчертахме в предишния подраздел, част от лидерството означава да съсредоточим вниманието на хората върху проблемите, които като лидер считаме за важни. Това се постига ефективно ако няма разминаване между наши лични думи и действия.

Ако вие сте лидер, вашето поведение е ключовият фактор за това дали ще се установи климат на доверие в групата или организацията. Вашето поведение е основен фактор и за поддържане на висок дух и сплотеност в екипа ви. Ако вие умеете да овладявате възникналите проблеми, да запазите и предавате собствения си оптимизъм, ентузиазъм и чувство за хумор, ще помогнете на хората да приемат подобно поведение. Ако успеете да създадете климат, в който конфликтите се решават конструктивно, екипът ви ще запази своето единство и ангажираност към работата. Съществува един вид неписан договор между лидера и неговите подчинени. Без съмнение и те очакват от вас, така както вие очаквате от тях.

УПРАЖНЕНИЕ 4

Време: 10 мин.

Кои мислите, че са вашите силни и слаби страни при даване на личен пример и поддържане на екипен дух?

Силни страни:

Слаби страни:

Има ли случаи, когато, според вас, поведението ви е повлияло на хората, с които работите? Можете да попитате някои от тях, за да разберете дали и те мислят така.

5. Участие

Консултиране:

процес на
е на
ация,

ително
им при
то на
д.

ирането
кто с
на екип,
колеги от
дели, със
исти или
оящи.

Съществуват три основни форми на участие при вземането на решения: *консултиране, съгласие и консенсус*. Много мениджъри бъркат тези термини, затова сме ги описали по-долу:

- **Консултиране** - Мениджърът изслушва идеите, предпочитанията и предложенията на екипа, но решението взема сам.
- **Съгласие** - Екипът има право на свое вето върху всяко решение.
- **Консенсус** - Екипът постига единодушно решение чрез консултации и съгласие. Това е най-трудната форма на участие, защото рядко съществува общоприет механизъм за измерване на консенсуса. Решение може да се вземе, например, с мнозинство на гласовете, но това също не винаги означава, че е постигнат консенсус.

УПРАЖНЕНИЕ 5

Време: 10 мин.

Помислете за ситуация в работата ви, когато сте се опитали да накарате хората, които работят с вас (или за вас), да участват във вземането на решение. Подчертайте един от трите подхода, който е най-близо до вашия случай?

Консултация Съгласие Консенсус

Кой подход на участие предпочитате?

В практиката най-често се използват първите два подхода за вземане на участие. Лидерът обикновено се обръща към екипа за идеи, преди да вземе решение (подход на консултиране), и потвърждава решението пред екипа, преди да започне неговото изпълнение (съгласие). Това противоречи на директивния стил, при който лидерът информира екипа, след като решението вече е взето (без консултиране), и го налага, независимо дали екипът го одобрява или не (без съгласие).

В съвременното общество хората не се подчиняват автоматично - те трябва да бъдат убедени. Управлението чрез консултиране не трябва да се разглежда като слабо лидерство, а като разумно лидерство.

Основни моменти

- Беше разгледана основната идея на Функционалният модел за лидерството на Адеър - взаимодействието на потребностите на индивида, групата и задачата. Този модел е синергичен, защото приема, че задачата на лидера е

да обедини всички тези потребности.

- Бяха дискутирани някои функции на лидерството, като определяне на задачата и планиране.
- Беше разгледано насърчаването на участието на екипа при вземане на решения чрез консултации, съгласие и консенсус.